



BACHELORARBEIT

Herr
David Hütter

**Organisation der olympischen
Winterspiele 2014 in Sotschi –
Verbesserungspotential für
die Zukunft**

2014

BACHELORARBEIT

Organisation der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi – Verbesserungspotential für die Zukunft

Autor:
Herr David Hütter

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:
Dr. Sebastian Scharf

BACHELOR THESIS

Organization of the Olympic Winter Games 2014 in Sochi – improvement potential for the future

author:

Mr. David Hütter

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM11wS1-B

first examiner:

Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Dr. Sebastian Scharf

Bibliografische Angaben

Hütter, David

Organisation der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi – Verbesserungspotential für die Zukunft

Organization of the Olympic Winter Games 2014 in Sochi – improvement potential for the future

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Aufbau der Arbeit	1
1.3 Fragestellung/Methodik	2
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Definition Organisation	3
2.2 Definition Krise	3
2.2.1 Arten von Krisen	5
2.2.2 Krisenphasen	7
2.3 Definition Krisenmanagement	10
2.3.1 Aktives und reaktives Krisenmanagement.....	10
2.3.2 Aktives Krisenmanagement.....	11
2.3.3 Reaktives Krisenmanagement	12
2.4 Strategien des Krisenmanagements	13
2.4.1 Strategien zur Krisenvermeidung / Krisenverminderung.....	13
2.4.2 Strategien zur Krisenbewältigung.....	18
2.5 Definition Krisenkommunikation	20
2.6 Goldene Regeln der Krisenkommunikation	21
3 Die Organisationen der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi.....	23
3.1 Das Internationale Olympische Komitee.....	23
3.2 Das Sochi 2014 Organizing Committee.....	23
4 Analyse des Austragungsortes Sotschi	25
4.1 Der Austragungsort Sotschi	25
4.2 Problematiken / Krisen des Austragungsortes Sotschi	26
4.2.1 Klimaproblematik	26
4.2.2 Terrorangst /Terrorgefahr.....	27
4.2.3 Zwangsumsiedlungen	28
4.2.4 Kostenprobleme.....	28

5 Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Krisenmanagement der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi.....	31
5.1 Handlungsempfehlung in Bezug auf das Klimaproblem	31
5.2 Handlungsempfehlung in Bezug auf die Terrorgefahr	32
5.3 Handlungsempfehlung in Bezug auf die Wahl des Ausrichterlandes	33
5.4 Generelle Handlungsempfehlungen für zukünftige olympische Spiele.....	34
5.4.1 Krisenkommunikationsplan	34
5.4.2 Krisenstabsübungen	35
6 Schlussbetrachtung.....	36
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krisenachteck.....	5
Abbildung 2: Modell der vier Krisenphasen	8
Abbildung 3: Aktives und reaktives Krisenmanagement	11
Abbildung 4: Szenariotrichter	17
Abbildung 5: Lage von Sotschi.....	25
Abbildung 6: Austragungsorte	26
Abbildung 7: Kosten für Olympische Winterspiele.....	30

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Olympische Spiele waren früher und sind heute noch eines der größten sportlichen Ereignisse weltweit, rufen eine hohe Aufmerksamkeit hervor und bringen Athleten aus aller Welt zusammen. Im Februar 2014 war es wieder soweit, die olympischen Winterspiele 2014 fanden statt. Der Austragungsort dieser olympischen Winterspiele war, nach den erfolgreichen Winterspielen 2010 in Kanada, die Küstenstadt Sotschi in Russland. Diese Olympiade war die teuerste Olympiade der Geschichte und dies ist nur einer von vielen Gründen warum diese Spiele oft als Skandalspiele bezeichnet werden. Diese Winterspiele sollten zu den Prestige-Spielen von Russlands Präsidenten Wladimir Putin werden, jedoch gab es etliche Probleme, Kritikpunkte und Kontroversen die zu Krisen führten. Schlechte Arbeitsbedingungen auf den Baustellen, Besucherabsagen und Boykottaufrufe, ein zu warmes Klima für olympische Winterspiele, Kostenprobleme und Zwangsumsiedlungen sind nur einige Beispiele.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen ausgearbeitet. Der Begriff Krise wird definiert, die verschiedenen Arten aufgezeigt und die Phasen einer Krise werden durchleuchtet. Zudem wird der Begriff „Organisation“ definiert. Daraufhin werden die Begriffe Krisenmanagement und Krisenkommunikation bearbeitet und die verschiedenen Strategien zur Krisenvermeidung und zur Krisenbewältigung beschrieben.

Im nächsten Abschnitt der Arbeit stehen die Organisationen der Olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi im Vordergrund. Hierbei wird auf das Internationale Olympische Komitee eingegangen, dass für die komplette Betreuung der olympischen Spiele verantwortlich ist. Zudem wird auf das Sochi 2014 Organi-

zing Committee hingewiesen, dass extra für die olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi gegründet wurde.

Der Hauptteil der Arbeit lässt sich in zwei Abschnitte unterteilen. Zum einen in die Analyse des Austragungsortes Sotschi und zum anderen in die Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Krisenmanagement der olympischen Winterspiele 2014. Im ersten Teil wird der Austragungsort der Winterspiele 2014 analysiert. Hierbei wird der Austragungsort selbst beschrieben und in welchen Teilen Sotschis die Spiele stattfanden.

Im zweiten Teil werden Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Krisenmanagement gegeben. Hier wird Bezug auf die vorherigen Erkenntnisse über die Strategien des Krisenmanagements zur Krisenbewältigung und Krisenvermeidung genommen. Zusätzliche Grundkenntnisse über die Organisationen, also des Internationalen Olympischen Komitees und des Sochi 2014 Organizing Committee, werden ebenfalls herangezogen und zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen genutzt.

Im letzten Teil der Arbeit werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst, um den Leser einen Überblick über die geleistete Arbeit zu verschaffen.

1.3 Fragestellung/Methodik

Bei Betrachtung der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi können viele Krisen- und Problemherde erkannt werden. Deshalb stellt sich die Frage: Wie können Problematiken beziehungsweise Krisen bei zukünftigen olympischen Spielen vermieden werden? Diese Arbeit soll Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Krisenmanagement des Internationalen Olympischen Komitees geben, wie viele Probleme und Krisen in der Zukunft vermieden / vermindert werden können. Mit Fallbeispielen soll aufgezeigt werden in welchen Bereichen des Krisenmanagements des Internationalen Olympischen Komitees Entwicklungspotential und Handlungsbedarf vorhanden ist.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definition Organisation

Organisationen sind ein dauerhaftes arbeitsteiliges System, in dem es Aufgabenteile gibt die zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe und des Unternehmenszieles führen. Diese Aufgaben werden in personale (menschliche) oder sachliche (maschinellen) Aufgaben unterteilt. Laut Kieser / Kubicek sind Organisationen soziale Gebilde, die eine formale Struktur aufweisen und ein langfristiges Ziel verfolgen. Mit deren Hilfe sollen die Arbeitsbereiche der Mitarbeiter auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden.¹ Der Begriff „Organisation“ kann im allgemeinen Sprachgebrauch verschieden verstanden werden:

- Organisation als Institution (Unternehmen, Behörden, Betriebe)
- Organisation als Tätigkeit oder Funktion (Organisation der betrieblichen Tätigkeiten (Strukturierung / Gestaltung) mit einem bestimmten Ziel)
- Organisation als Ergebnis (Struktur des Aufbaus und Ablaufes des Unternehmens als Ergebnis des Prozesses)²

2.2 Definition Krise

Der Begriff Krise leitet sich vom griechischen Wort „krisis“ ab und bezeichnet den Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. Oftmals herrscht vor der Krise ein Konflikt. Dieser Konflikt ist eine Auseinandersetzung von mindestens zwei Personen, bei der eine Seite etwas fordert, was die andere Seite jedoch nicht erfüllt beziehungsweise zurückweist. Wenn dieser Konflikt nicht

¹ Lampel, 2010, S. 2

² <http://www.ibim.de>, Zugriff vom 10.07.2014

bewältigt wird, kann es zu einer Krise kommen. Zudem ist eine Krise ein Vorfall, der negative Medienberichterstattung auslösen kann. Dadurch kann die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens / Verbandes / Marke, sowie das Image dieser erheblich geschädigt werden. Laut Krisenforscher Ulrich Krystek sind Krisen ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Eine Krise ist in der Lage, ein Unternehmen oder eine Organisation substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sie unmöglich zu machen.³

Typische Merkmale einer Krise:

- Frühzeitige Medienintervention
- Informationsüberlastung auf Unternehmensseite
- Ungewöhnlicher Verlauf
- Unvorhersehbare Ergebnisse
- Völlig überraschend⁴

³ Krystek, 1987, S.6f.

⁴ Ditges, Höbel, Hofmann, 2008, S. 12/13

2.2.1 Arten von Krisen

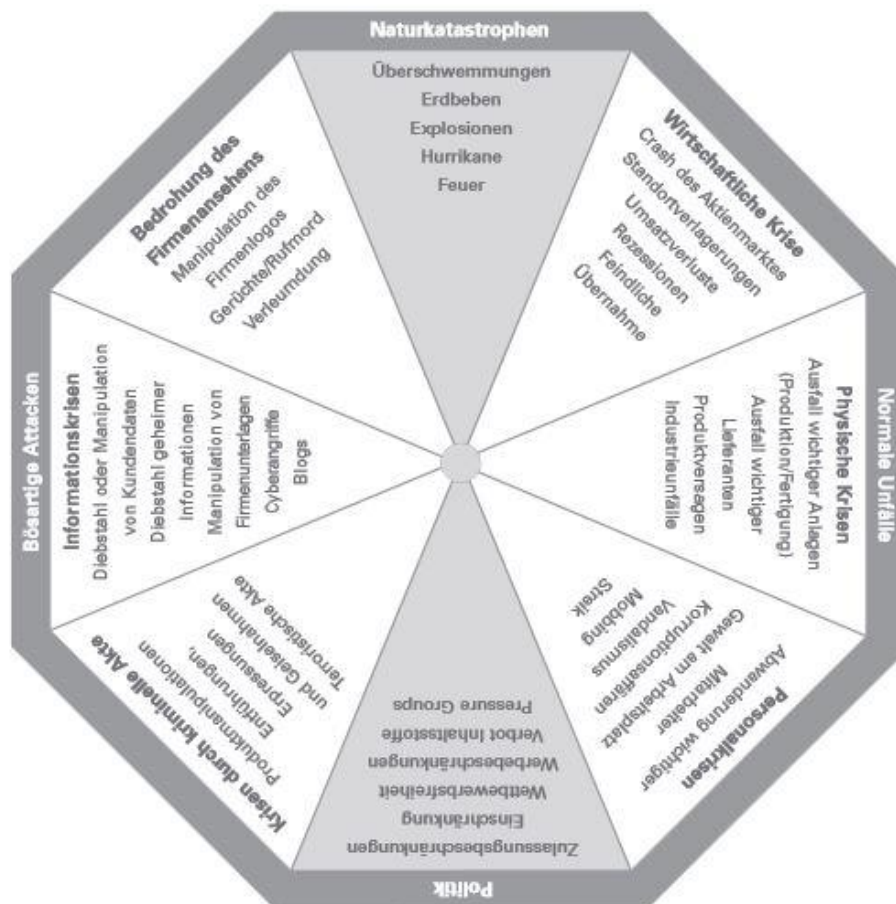


Abbildung 1: Krisenachseck⁵

Krisen können generell in vier Oberbegriffe zusammengefasst werden. Es gibt die politischen Krisen, die normalen Unfälle, die bösartigen Attacken und die Naturkatastrophen. Diese Oberbegriffe können wiederum in acht Unterpunkte geteilt werden. Es gibt die wirtschaftlichen Krisen, die ein erheblich negatives Wirtschaftswachstum mit sich bringt, wie ein Crash der Aktienmärkte, Rezessi-

⁵ www.prgs.de, Zugriff vom 22.05.2014

on, Umsatzverluste oder Standortverlagerung. Die Naturkatastrophen sind beispielsweise Explosionen, Tornados, Erdbeben, etc. Zudem gibt es die physischen Krisen bei dem ein Mensch/Unternehmen aus verschiedensten Gründen seine Arbeit bzw. eine Aufgabe nicht mehr ordnungsgemäß ausführen kann (Ausfall von Lieferanten, Produktversagen, Industrieunfälle, Ausfall wichtiger Anlagen). Ein weiterer Unterpunkt sind die Personalkrisen. Eine Personalkrise liegt dann vor, wenn wichtige Mitarbeiter abwandern, Korruptionsaffären, Vandalismus oder Mobbing vorliegen oder Gewalt am Arbeitsplatz zu beobachten ist. Beispiele für den Oberbegriff der politischen Krisen sind die Einschränkung der Wettbewerbsfreiheit, Zulassungsbeschränkungen oder Werbebeschränkungen. Der Oberbegriff der böartigen Attacken lässt sich in drei Unterpunkte gliedern. In Krisen durch Bedrohung der Firmenansehens (Gerüchte, Rufmord, Manipulation des Firmenlogos), in Informationskrisen und in Krisen durch kriminelle Akte. Informationskrisen sind Cyberangriffe, Manipulation von Firmenunterlagen oder Diebstahl geheimer Informationen. Krisen durch kriminelle Akte sind terroristische Akte, Entführungen, Erpressungen oder Produktmanipulationen.⁶

⁶ Ditges, Höbel, Hofmann, 2008, S. 71/72

2.2.2 Krisenphasen

Zur Darstellung und Analyse des kompletten Zyklus einer Krise werden meist fünfstufige Modelle angewendet. Hierbei wird zudem oft das Phasenmodell von Mitroff und Töpfer herangezogen.

Phase 1: Krisenprävention

Bei der Krisenprävention geht es darum wie man einer Krise und deren gravierenden Auswirkungen vorbeugen kann. Ziel der Prävention ist es einen Teil der Brisanz der Krise zu nehmen.

Phase 2: Krisenerkennung

Bei der Krisenerkennung geht es um die Früherkennung, Frühwarnung bzw. um die Frühaufklärung einer Krise. Wie kann eine sich abzeichnende Krise erkannt werden?

Phase 3: Krisenbearbeitung

Bei der Krisenbearbeitung geht es um die Schadensbegrenzung. Es stellt sich die Frage wie sich der Schaden einer eingetretenen Krise begrenzen lässt.

Phase 4: Krisenlösung

Die Krisenlösung stellt sich die Frage wie mindestens wieder das positive Niveau, das vor der Krise vorherrschte, erreicht wird. Der Neustart ist hierbei ein wichtiger Aspekt.

Phase 5: Krisennachbetrachtung

Die Krisennachbetrachtung ist die Vorsorge für eine zukünftig bessere Krisenbewältigung. Wie lässt sich aus einer durchgestandenen Krise ein Nutzen ziehen?

hen und was hat man aus dieser Krise gelernt? Welche Chancen ergeben sich aus dieser?⁷

Ein weiteres vierstufiges Phasenmodell wurde von Roselieb entwickelt. Das Modell umfasst die vier typischen Krisenphasen und ist im Bereich der praktischen Handhabung vermutlich hilfreicher als andere Phasenmodelle.

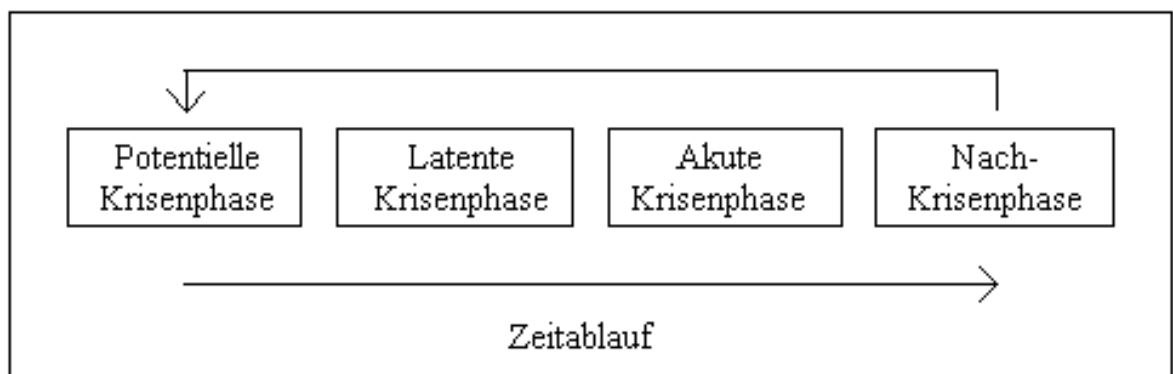


Abbildung 2: Modell der vier Krisenphasen⁸

Das Modell von Roselieb lässt sich in vier verschiedene Krisenphasen einteilen. Hierbei unterscheidet man zwischen der potentiellen Krisenphase, der latenten Krisenphase, der akuten Krisenphase und der Nach-Krisenphase.

Die potentielle Krisenphase, auch „Nicht-Krise“ genannt, ist jeder Zeitraum eines Unternehmens in der es sich im Normalfall befindet. In diesem Zeitraum ist ein Unternehmen nicht von einer Krise betroffen, jedoch kann aus verschiedensten Gründen jederzeit der Fall einer Krise eintreten. Bei Erkennung eines Problems mit Krisenpotential, können Veränderungen leicht und zu geringen finanziellen Kosten behoben werden, um diese abzuwenden.

⁷ Ditges, Höbel, Hofmann, 2008, S. 17

⁸ Roselieb, 1999, S. 5

Die latente Krisenphase erkennt man daran, dass das System instabil wird. In dieser Phase wird mit allen möglichen Mitteln versucht die mögliche Krise zu vermeiden beziehungsweise zu verhindern. Wenn es dem jeweiligem Führungsstab / dem Management eines Unternehmens nicht gelingt die Instabilität des Systems in den Griff zu bekommen, geht man von der latenten Krisenphase in die akute Krisenphase über.

Die akute Krisenphase ist die Phase in der das Unternehmensumfeld die Krise wahrnimmt. Eine akute Krisenphase tritt entweder durch eine misslungene Krisenvermeidung in der latenten Phase ein oder durch eine überraschende Krise, die nicht vorhersehbar war. Bei dieser Phase geht es um die Krisenbewältigung. Hierbei kann es zu schwerwiegenden Entscheidungen in Bezug auf den Fortbestand eines Unternehmens kommen.

Wenn ein Unternehmen die akute Krisenphase bewältigt hat und ihre Unternehmensziele wieder erreichen kann, tritt die Nach-Krisenphase ein. In dieser Phase wird die überstandene Krise genauestens analysiert. Durch diese Analyse sollen Lehren für zukünftige Krisenfälle gezogen werden. Zudem wird eine Rückkehr zur potentiellen Krisenphase angestrebt um in den Arbeitsalltag zurückzukehren.⁹

⁹ Baumgärtner, 2005, S. 93-142

2.3 Definition Krisenmanagement

Das Krisenmanagement ist eine spezifische Form der Führung von Unternehmen. Die Aufgabe des Krisenmanagements besteht in der Vermeidung beziehungsweise Bewältigung aller Prozesse einer Unternehmung die den Fortbestand einer Unternehmung gefährden.¹⁰ Krisenmanagement umfasst Maßnahmen einer Organisation die auf unerwartete Ereignisse mit wahrscheinlich negativen Auswirkungen reagieren, um den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten. Das Krisenmanagement umfasst Pläne zur Bewältigung einer Krise, zur Risikominimierung sowie die Umsetzung der Pläne um die Folgen von Krisen abzufangen und zu minimieren und der Organisation eine Erholung zu ermöglichen.¹¹

2.3.1 Aktives und reaktives Krisenmanagement

Jedes Management kann wie auch das Krisenmanagement als Prozess oder als System betrachtet werden. Als Prozess betrachtet, beinhaltet das Krisenmanagement die Phasen Identifikation, Planung, Realisation und Kontrolle. Als System bezieht es sich auf die verschiedenen Aktionsfelder der Krisenvermeidung und der Krisenbewältigung. Bei der Betrachtung des Krisenmanagements als System geht man in der Fachliteratur von einer Unterteilung in ein aktives und ein reaktives Krisenmanagement aus. Das aktive Krisenmanagement bezieht sich auf die Früherkennung und Vermeidung von Krisen, wobei sich das reaktive Krisenmanagement mit der Bewältigung bereits eingetretener Unternehmenskrisen beschäftigt.

¹⁰ Mark Mette, 1999, S. 330f.

¹¹ <http://www.onpulsion.de>, Zugriff vom 10.6.2014

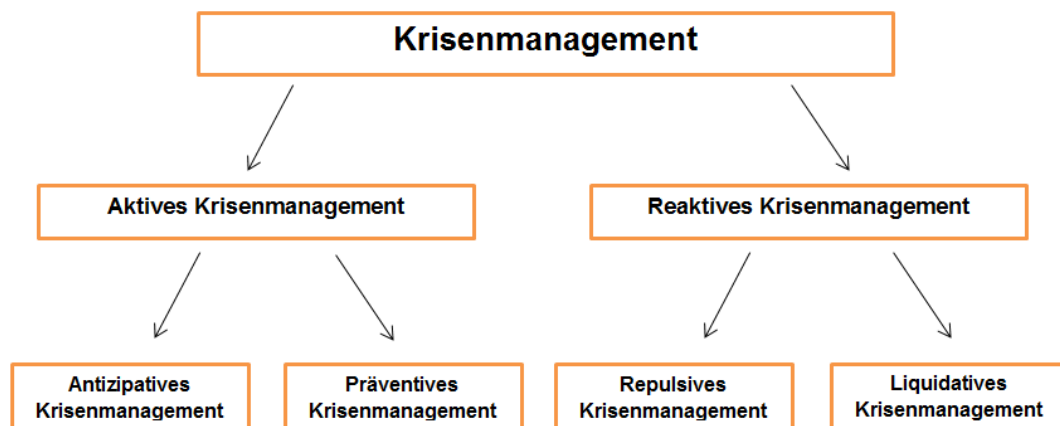


Abbildung 3: Aktives und reaktives Krisenmanagement¹²

Das aktive und das reaktive Krisenmanagement lassen sich weiter differenzieren. Das aktive Krisenmanagement kann in das antizipative Krisenmanagement und in das präventive Krisenmanagement unterteilt werden. Das reaktive Krisenmanagement kann in das repulsive Krisenmanagement und in das liquidative Krisenmanagement differenziert werden.

2.3.2 Aktives Krisenmanagement

Antizipatives Krisenmanagement:

Bezugspunkt dieser ersten Form des aktiven Krisenmanagements sind potentielle Unternehmenskrisen, deren Wirkung ein Unternehmen erst in zukünftigen Perioden betreffen. Das Unternehmen befindet sich in dieser Phase noch im Normalzustand, das heißt dass keinerlei Krisenanzeichen zu erkennen sind. Die zentrale Aufgabe des antizipativen Krisenmanagements ist die gedankliche Vorwegnahme möglicher Unternehmenskrisen, sowie die Vorbereitung von Al-

¹² In Anlehnung an Ajjane, 2004, S. 11

ternativplänen, um so einen Zeitgewinn, für den Fall einer Krisensituation zu realisieren. Auf keinen Fall ist es möglich sich auf sämtliche Krisenfälle einzustellen. Jedoch kann sich ein Unternehmen mithilfe von Verfahren wie Brainstorming oder der Szenariotechnik einen Überblick über mögliche Probleme und Gefahrenzonen verschaffen und daraufhin Gegenstrategien entwickeln.

Präventives Krisenmanagement:

Das präventive Krisenmanagement bezieht sich auf die zweite Phase des Krisenprozesses, der latenten Unternehmenskrise. Die Symptome der Krise sind nur teilweise zu erkennen, es liegt aber bereits eine Gefährdung des Unternehmens vor. Die Hauptaufgabe des präventiven Krisenmanagements ist der bewusste Einsatz von Frühwarnsystemen. Diese Systeme sollen schwache Signale wahrnehmen und krisenvermeidende Maßnahmen ermöglichen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Planung, Realisation und Kontrolle präventiver Strategien zur Vermeidung des Ausbruchs akuter Unternehmenskrisen.

2.3.3 Reaktives Krisenmanagement

Repulsives Krisenmanagement:

Bezugspunkt der ersten Form des reaktiven Krisenmanagements sind akute bereits eingetretene Unternehmenskrisen. Die Krise ist also schon eingetreten und das Unternehmen ist sich darüber bewusst. Der Unterschied zur letzten Phase, dem liquidativen Krisenmanagement, liegt jedoch darin, dass die Krise noch beherrschbar ist. Die Hauptaufgaben hierbei sind die erfolgreiche Zurückschlagung und die erfolgreiche Krisenbewältigung. Die Krisenbewältigung bezieht sich auf die Planung, Realisation und Kontrolle von Repulsivmaßnahmen im Sinne von Sanierungsstrategien. Repulsives Krisenmanagement bezieht sich jedoch neben der Bewältigung von Unternehmenskrisen außerhalb gerichtlicher Ordnungsverfahren auch auf unternehmenserhaltende Krisenbewältigung im Rahmen von gerichtlichen Vergleichsverfahren.

Liquidatives Krisenmanagement:

Bezugspunkt des liquidativen Krisenmanagements ist die akute Unternehmenskrise, bei der die Krise schon eingetreten ist. Allerdings ist hierbei die Krise nicht mehr beherrschbar, da Analysen und Prognosen aufzeigen, dass mittel- und langfristig keine Überlebenschance für die befallenen Unternehmen bestehen oder weil kurzfristig keine erfolgreiche Zurückschlagung möglich erscheint. Sehr wichtig ist eine zielorientierte Planung, Realisation und Kontrolle von Liquidativstrategien- und maßnahmen. Zentrale Aufgabe des liquidativen Krisenmanagements ist also ein geordneter Rückzug, sowie alle Bezugsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Fremdkapitalgeber etc. vor weiteren Verlusten zu schützen beziehungsweise den Schaden zu begrenzen.^{13 14 15 16}

2.4 Strategien des Krisenmanagements

2.4.1 Strategien zur Krisenvermeidung / Krisenverminderung

Crisis Intelligence:

Der Begriff Crisis Intelligence bedeutet wörtlich etwa Krisenursachenforschung/Krisenaufklärung beziehungsweise Krisenanalyse. Der Begriff bezeichnet die systematische und strategische Recherche, die Analyse und Bewertung von Informationen, die Beschaffung von Daten sowie die Verwendung des daraus gewonnenen Wissens zur Krisenprävention und zur Krisenbewältigung. Ziel des Crisis Intelligence ist die kontinuierliche Bereitstellung von relevantem Wis-

¹³ <http://www.economia48.com>, Zugriff von 11.06.2014

¹⁴ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff vom 11.06.2014

¹⁵ Federowski, 2009, S. 62

¹⁶ Ajjane, 2004, S. 11-13

sen, um Schäden zu reduzieren, Unsicherheiten zu erkennen und Risikopotentiale zu minimieren.¹⁷

Frühwarnsysteme:

Das Frühwarnsystem ist ein Warnsystem, das Informationen über relevante Veränderungen im Unternehmensumfeld sowie im internen Bereich zur Verfügung stellt und analysiert. Hauptaufgabe der Frühwarnsysteme ist hierbei die frühzeitige Erkennung von aufkommenden Gefahren und Entwicklungen, um mögliche Risiken oder auch Krisen abwenden zu können. Außerdem sollen Frühwarnsysteme nicht nur Daten zur Abwendung von Gefahren/Risiken darstellen, sondern auch Chancen signalisieren können, um mögliche Potentiale des Unternehmens wahrzunehmen¹⁸. Die Warnsysteme können in operative Frühwarnsysteme und strategische Frühwarnsysteme unterteilt werden.

Die operativen Frühwarnsysteme weisen vergleichsweise die größte Verbreitung auf und werden in kennzahlen- /hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme und indikatororientierte Frühwarnsysteme unterteilt. Die kennzahlen- /hochrechnungsorientierten Frühwarnsysteme setzen überwiegend an den Zahlen des internen oder externen Rechnungswesens auf. Mithilfe von Kennzahlensystemen werden Unterschiede beziehungsweise Abweichungen zwischen Soll- und Istgrößen erfasst und dienen als Steuergrößen. Negative Abweichungen sind ein Warnsignal und deuten auf Probleme/Risiken hin, bei denen Handlungsbedarf besteht. Diese Art eines Frühwarnsystems ist jedoch nur kurzfristig anwendbar, da eine kontinuierliche Entwicklung vorausgesetzt wird¹⁹.

Die indikatororientierten Frühwarnsysteme verarbeiten Informationen qualitativer Art²⁰. Leitidee ist, dass Umfeldveränderungen durch Indikatoren schon frühzeitig zu erkennen sind und sich ihr Niederschlag in Vorlaufgrößen finden lässt. Diese Vorlaufgrößen können unternehmensexterne Größen (Faktoren der ge-

¹⁷ <http://sicherheitswiki.org>, Zugriff vom 11.06.2014

¹⁸ <http://druck-medien.net>, Zugriff vom 11.06.2014

¹⁹ <http://www.betriebswirtschaft.info>, Zugriff vom 10.06.2014

²⁰ <http://druck-medien.net>, Zugriff vom 11.06.2014

samtwirtschaftlichen – branchenbezogenen Entwicklung) und unternehmensinterne Daten monetärer (Deckungsbeiträge) und nicht-monetärer Art (Fluktuationszahlen, Anteil von Neuprodukten) sein.²¹

Die strategischen Frühwarnsysteme sind im Gegensatz zu den operativen Frühwarnsystemen weniger verbreitet. Generelles Ziel der strategischen Frühwarnsysteme ist es früh auf Signale für neuartige Ereignisse oder Entwicklungen zu stoßen, die auf latente Bedrohungen oder auch auf latenten Chancen hindeuten. Anders als bei den operativen Frühwarnsystemen stellt man sich bei den strategischen Frühwarnsystemen einen 360 Grad-Radar vor, der im Prinzip zu jeder Zeit nach schwachen Signalen sucht. Dieser Suchvorgang wird als „Scanning“, als ein Abtasten des Umfeldes von Unternehmen bezeichnet. Wenn sich durch ein schwaches Signal Hinweise auf ein mögliches Problem oder Risiko für das Unternehmen verdichten, so geht es im zweiten Schritt darum, konkrete Informationen über ein solches Ereignis zu finden. Dieser Schritt wird als „Monitoring“ verstanden. „Monitoring“ ist hierbei ein vertieftes und dauerhaftes Beobachten des Signals, welches zuvor durch das „Scanning“ entdeckt wurde. Sehr wichtig ist die Beobachtung des Signals, ob es sich mit der Zeit verflüchtigt oder ob es sich verdichtet und zu einem Problem für das Unternehmen wird.²²

Krisenstabsübungen:

Ein Krisenstab umfasst eine Gruppe von Personen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation, die aufgrund einer krisenhaften Situation oder einer Krise einberufen wurden. Bei Entspannung der Krisenlage kehren die Mitglieder des Stabes wieder in ihre ursprüngliche Aufgabenverteilung zurück. Der Krisenstab selbst übernimmt keine Führung, sondern er funktioniert nur unter einem führungserfahrenen Leiter. Die Mitglieder des Krisenstabes müssen den Leiter bei der Beurteilung der Lage beraten, die kommunikativen und operativen Maßnahmen überwachen und Entscheidungsvorlagen vorbereiten.²³ Im Regel-

²¹ <http://www.daswirtschaftslexikon.com>, Zugriff vom 11.06.2014

²² Hutzschenreuter, Griess-Nega; 2006, S. 226-237

²³ <http://www.advicepartners.de>, Zugriff vom 11.06.2014

fall handelt es sich bei einer Krise um ein seltenes Ereignis, bei dem die Situation nicht mehr von der Normalorganisation eines Unternehmens beherrscht werden kann. Um in einer solchen Situation von den Ereignissen nicht überrollt zu werden, sondern immer zu wissen was zu machen ist und Herr der Lage zu sein, sind neben einer Reihe von technischen und organisatorischen Vorbereitungen besonders die Abläufe im Krisenstab zu beachten. Das Verhalten der Mitglieder, die internen Abläufe und die Methode zur Entscheidungsfindung werden zu wenig geübt, obwohl die Anforderungen sehr hoch sind und die meisten Mitarbeiter nicht über qualifizierende Erfahrungen verfügen. Durch diese fehlende Erfahrung wird der gesamte Erfolg des Krisenmanagements in Frage gestellt.

Es kann zwischen mehreren Übungsarten unterschieden werden. Die Alarmierungsübung übt lediglich, dass die zuständigen Mitarbeiter in angemessener Zeit erreicht werden und sich am richtigen Ort befinden. Bei der Trockenübung treten die Unterstützermannschaft und der Krisenstab zusammen, jedoch wird hierbei die zu bewältigende Lage von einer Spielleitung vorgegeben. Bei der Vollübung treten der Krisenstab und die Unterstützermannschaft zusammen und nehmen ihre Arbeit auf. Auch die Rettungskräfte und die Einsatzteams sind vor Ort tätig. Nach den Übungen werden die erlebten Erfahrungen zwischen den Mitarbeitern beziehungsweise den Teilnehmern besprochen und Empfehlungen für die Zukunft erarbeitet, sodass der Krisenstab für die Zukunft besser ausgebildet ist.²⁴

Szenariotechnik

Die Szenariotechnik ist eine Analyse und Prognoseinstrument, das vor allem im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung eingesetzt wird²⁵. Diese Methode simuliert alternative Umweltszenarien, in denen sich ein Unternehmen befinden kann. Hierbei ist ein Szenario eine Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation, wobei jedes der Szenarien andere Schlussfolgerungen und

²⁴ <http://www.verismo.ch>, Zugriff vom 11.06.2014

²⁵ <http://www.wirtschaftslexikon24.com>, Zugriff vom 11.06.2014

Entwicklungsmöglichkeiten zulässt²⁶. Die Szenariotechnik legt somit großen Wert auf die Entwicklung möglicher und wahrscheinlicher Zukunftsszenarien.

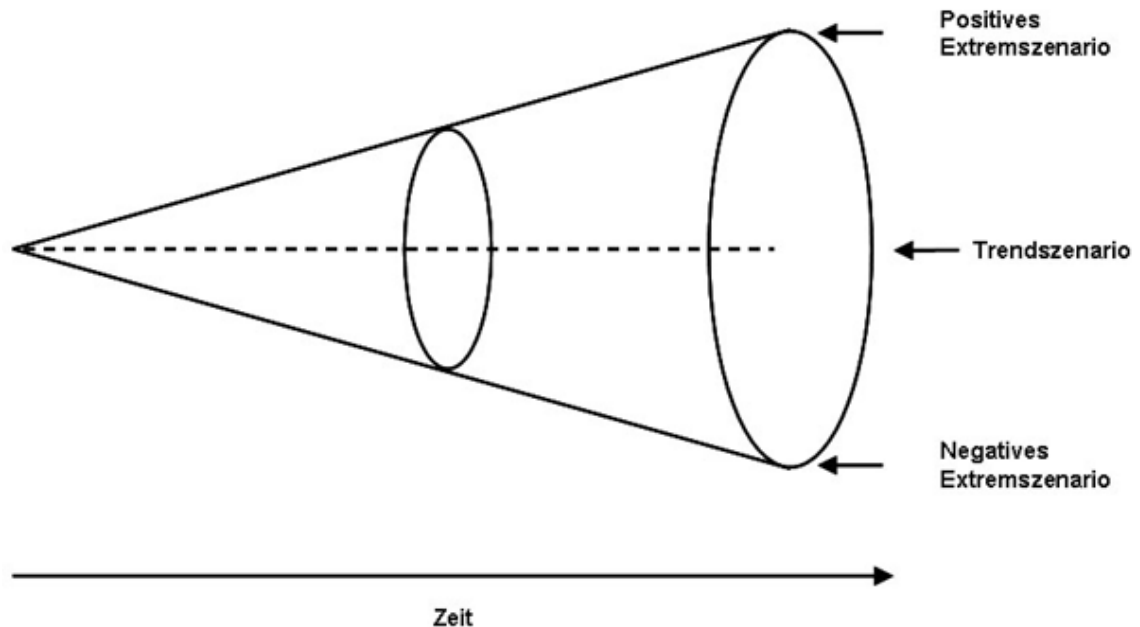


Abbildung 4: Szenariotrichter²⁷

Anhand des Szenariotrichters lassen sich die Merkmale und Eigenschaften der Methode darstellen. Die Gegenwart befindet sich am engsten Punkt des Trichters. Je weiter man sich in der Zeitachse in die Zukunft bewegt (nach rechts), desto weiter wird der Trichter und desto größer wird die Unsicherheit über die Entwicklung der Zukunft. Es gibt drei Grundtypen von Szenarien die der Szenariotrichter abbildet. Sehr bedeutend sind die beiden Extremszenarien am Rande des Trichters. Die schlechteste Entwicklung wird durch das negative Extremszenario beschrieben, wobei die beste Entwicklung durch das positive Extremszenario beschrieben wird. Innerhalb dieser beiden Szenarien lassen sich alle denkbaren Zustände einordnen. Bei einem Trendszenario handelt es sich um

²⁶ <http://www.controllingportal.de>, Zugriff vom 11.06.2014

²⁷ <http://www.waldwissen.net>, Zugriff vom 11.06.2014

die Verlängerung gegenwärtiger Entwicklungen in die Zukunft.²⁸ Das heißt Trendszenarien zeigen was geschieht wenn alles so weitergeht wie bisher²⁹.

2.4.2 Strategien zur Krisenbewältigung

Liquidation des Unternehmens:

Unter Liquidation eines Unternehmens versteht man den Verkauf aller Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Ziel hierbei ist der Verkauf aller Vermögensgegenstände, um die darin gebundenen finanziellen Mittel in liquide Mittel umzuwandeln und einen Erlös zu erzielen. Die Liquidation einer Gesellschaft ist jedoch erst nach der Auflösung dieser möglich. Nachteil der Liquidation ist, dass gegenüber einem Verkauf der Gesellschaft, durch die Liquidation meist wesentlich weniger Erlös wird. Durch eine Liquidation ist immer ein Imageverlust des Unternehmens zu erwarten, da viele eine Liquidation mit einer Insolvenz gleichsetzen.

Gründe für eine Liquidation sind:

- eine gerichtliche Entscheidung
- Ablauf der Zeit, für welche die Gesellschaft eingegangen wurde
- ein Auflösungsbeschluss durch die Gesellschafter
- die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Gesellschaft³⁰

²⁸ <http://www.waldwissen.net>, Zugriff vom 11.06.2014

²⁹ <http://www.horx.com>, Zugriff vom 11.06.2014

³⁰ <http://www.foerderland.de>, Zugriff vom 12.06.2014

Verkauf des Unternehmens:

Wenn die Krise das Ansehen und den Ruf des Unternehmens zu stark beeinflusst hat beziehungsweise geschwächt hat und der Fortbestand des Unternehmens schwer zu erfüllen ist, ist ein Verkauf des Unternehmens eine sinnvolle Strategie zur Krisenbewältigung.

Sanierung:

Eine Sanierung sind alle Maßnahmen zur Vermeidung von Zahlungsunfähigkeiten und zur Sicherung des Fortbestandes eines Unternehmens. Je nach Umfang der Sanierungsbedürftigkeit, wird die Sanierung nicht nur auf Finanzierungsmaßnahmen beschränkt, sondern auch personelle Veränderungen, Umstrukturierungen und Rationalisierungsmaßnahmen sind alternative Maßnahmen. Somit kann die Sanierung in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Personelle Sanierung (Umbesetzung des Personals)
- Organisatorische Sanierung (Rationalisierung)
- Sachliche Sanierung (unwirtschaftliche Bereiche im Unternehmen schließen / abgrenzen)
- Finanzielle Sanierung (Zuführung neues Kapital, Umwandlung von Fremd in Eigenkapital)
- Weitere Maßnahmen (Vergleich, Konkurs)³¹

³¹ <http://www.wirtschaftslexikon24.com>, Zugriff vom 16.06.2014

2.5 Definition Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation ist ein sehr wichtiger und entscheidender Aspekt des Krisenmanagements. Krisenkommunikation beginnt in der akuten Krisenphase und umfasst alle kommunikativen Aktivitäten die mit einer Krise eines Unternehmens zusammenhängen. Ziel der Krisenkommunikation ist es die negativen Auswirkungen einer Krise auf ein Unternehmen zu verhindern beziehungsweise einzudämmen. Negative Auswirkungen bei einer Krise sind Vertrauensverlust, Imageschädigung oder auch finanzielle Probleme.³² Eine Faustformel der Krisenkommunikation ist, dass im Krisenfall schnell, eindeutig und wahrhaftig kommuniziert werden muss. Zudem ist es sehr wichtig während einer Krise die Zuständigkeiten im Unternehmen für den Kommunikationsbereich zuzuteilen, um somit ein einheitliches Auftreten des Unternehmens nach außen gewährleisten zu können. Jedoch reichen diese Regeln in der Praxis meist nicht aus, da eine Krise eine Situation höchster Ungewissheit ist und deshalb ein Regelfall nicht vorliegen kann. Zudem ergibt sich tendenziell ein Wandel beziehungsweise ein differenzierter Umgang mit Krisen, da durch die zunehmenden Anzahl und Schwere dieser, solche Vereinfachungen heute immer weniger zutreffen.

Dieser Wandel mit dem Umgang von Krisen ergibt sich durch die:

- Anpassung an höhere situationelle Komplexitäten
- Eigendynamik von Kommunikation
- Veränderung von Regeln und Erfahrungen

Das bedeutet, dass die Kommunikation einer Krise stetig im Wandel ist und somit Regeln und Erfahrungen zwar eine wichtige Rolle spielen aber kein Patentrezept für eine gelungene Krisenkommunikation sind.³³

³² <http://www.bibliothekportal.de> , Zugriff vom 04.06.2014

³³ Nolting, Thießen,, 2008, S.91-94

2.6 Goldene Regeln der Krisenkommunikation

Das zu erreichende Ziel bei der Kommunikation in einer Krise ist es die betroffenen Personen sowie die involvierten Personen über alle Ereignisse konkret zu informieren und das Geschehen zu entdramatisieren. Hierfür müssen einige Grundprinzipien eingehalten werden, die natürlich kein Patentrezept darstellen, sondern lediglich Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Kommunikation sind.

Verständlichkeit:

Alle Informationen sollen so einfach wie möglich gehalten werden. Informationen werden in kurzen, einfachen Sätzen kommuniziert. Zudem werden komplizierte und schwierige Sachverhalte allgemeinverständlich kommuniziert.

Schnelligkeit:

Der schnelle Informationsfluss im internen und externen Bereich spielt bei einer erfolgreichen Krisenkommunikation eine sehr wichtige Rolle. Ziel ist es schnell informationsfähig zu werden, um die Anfangsphase zu überbrücken. Besonders wichtig ist die Schnelligkeit im Bereich des Social Media. Hierbei ist es entscheidend wie in der ersten Empörungsphase kommuniziert wird und zu welchem Zeitpunkt die Chance besteht den eigenen Argumenten Wirkung zu verschaffen. Um Eskalationen im Rahmen zu halten sind im kompletten Verlauf schnelle Aktion und Reaktionen gefordert.

Wahrhaftigkeit:

Sehr wichtig ist es nur Fakten und Informationen zu berichten, die der Wahrheit entsprechen. Keinesfalls dürfen und sollen Fehlinformationen verbreitet werden. Eine große Herausforderung stellt es dar, kommunikationsfähig zu sein, obwohl nichts Qualifiziertes gesagt werden kann. Selbstkritik und Fehleingeständnisse wirken vertrauensbildend.

Konsistenz:

Hierbei ist eine verbindliche, einheitliche Sprachregelung zu empfehlen. Glaubwürdigkeit kann nur hergestellt werden, wenn alle Sprecher wenn möglich „mit einer Stimme sprechen“.³⁴

Zudem muss auf jeden Fall die Kampflust unterdrückt werden, denn es geht nicht um das Gewinnen. Darüber hinaus ist eine erfolgreiche Krisen-PR auf eine langfristige Neuorientierung sowie Vertrauensbildung ausgelegt.³⁵

³⁴ Möhrle, Hoffmann, 2012, S. 25/26

³⁵ Ditges, Höbel, Hofmann, 2008, S. 20

3 Die Organisationen der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi

3.1 Das Internationale Olympische Komitee

Das Internationale Olympische Komitee, kurz IOC, ist eine nicht-staatliche, internationale Organisation, die 1894 in Paris gegründet wurde. Seit 1913 hat das IOC seinen Hauptsitz in Lausanne (Schweiz) und fungiert als Dachverband der olympischen Bewegung.³⁶ Seit dem 10. September 2013 ist Thomas Bach, Präsident des IOC³⁷. Das IOC ist das höchste und allein entscheidende Gremium für die Olympischen Spiele. Die Aufgaben sind die Bearbeitung und Regelung aller die Spiele betreffenden Fragen beziehungsweise die komplette Betreuung der Olympischen Spiele. Das Ziel der gesamten olympischen Bewegung ist es, zum Aufbau einer besseren Welt beizutragen und junge Menschen im Geiste von Solidarität, Freundschaft und Fair Play ohne jegliche Diskriminierung zu erziehen.³⁸ Eine weitere wichtige Aufgabe ist der Betrieb des Krisenmanagements. Bei den olympischen Winterspielen 2014 in Sotschi hatten die Verantwortlichen des Krisenmanagements einige Arbeit zu leisten, da es viele Probleme und Krisen gab. Offizieller Kommunikationsdirektor des IOCs ist Mark Adams, der somit der oberste Sprecher in Bezug auf die olympischen Spiele 2014 in Sotschi war.

3.2 Das Sochi 2014 Organizing Committee

Das Sochi 2014 Organizing Committee ist eine Organisation, die für die Austragung der Olympischen Winterspiele 2014 in Sotchi verantwortlich war. Die Organisation wurde 2007 nach der Bekanntgabe des Austragungsortes der

³⁶ Helbig, 2008, S. 4

³⁷ <http://www.olympic.org>, Zugriff vom 17.06.2014

³⁸ <http://www.olympic.org>, Zugriff vom 17.06.2014

olympischen Winterspiele 2014 vom Nationalen Olympischen Komitee (NOK) gegründet. Das Sochi 2014 Olympic Organizing Committee empfängt ihre Befehle direkt vom IOC. Die Exekutive des Sochi 2014 Olympic Organizing Committee besteht aus den IOC-Mitgliedern des Ausrichterlandes, dem Präsidenten und dem Generalsekretär des NOKs und mindestens einem Vertreter der Gastgeberstadt.³⁹

Die Hauptaufgaben des Sochi 2014 Organizing Committee sind:

- Sicherzustellen, dass keine politischen Demonstrationen oder Versammlungen in den olympischen Stätten gehalten werden.
- Sicherzustellen, dass Gleichbehandlung zu jeder Sportart besteht und dass Wettbewerbe nach den Regeln der Internationalen Sportverbände durchgeführt werden.
- Die Bereitstellung erforderlichen Anlagen, Wettkampfstätten, Stadien und Trainingshallen.
- Medizinische Versorgung zu gewährleisten.
- Verkehrsprobleme zu lösen.
- Den Anforderungen der Massenmedien erfüllen, um der Öffentlichkeit so viele Informationen über die Spiele wie möglich zu geben.
- Kulturelle Veranstaltungen zu organisieren die ein wesentliches Element der olympischen Spiele sind.⁴⁰

³⁹ <http://www.olympic.org>, Zugriff vom 18.06.2014

⁴⁰ <http://www.olympic.org>, Zugriff vom 18.06.2014

4 Analyse des Austragungsortes Sotschi

4.1 Der Austragungsort Sotschi



Abbildung 5: Lage von Sotschi⁴¹

Sotschi ist eine russische Stadt und liegt an der Ostküste des Schwarzen Meeres. Sie befindet sich in der Region Krasnodar und hat circa 400.000 Einwohner. Das Klima der Region ist als subtropisch zu bezeichnen. Es gibt lange, heiße Sommer gepaart mit milden Wintermonaten.⁴²

⁴¹ <http://www.tagesschau.de>, Zugriff vom 17.06.2014

⁴² Sternfeldt, 2014, S. 16



Abbildung 6: Austragungsorte⁴³

Die olympischen Winterspiele fanden an zwei verschiedenen Orten statt. In Sotschi am Schwarzen Meer und in Krasnaja Poljana, in den Bergen des Nordkaukasus.

4.2 Problematiken / Krisen des Austragungsortes Sotschi

Der Austragungsort Sotschi hat vielerlei Problematiken und Krisenherde aufzuweisen. Diese wurden schon im Vorfeld der olympischen Winterspiele zu einem großen Medienereignis. Neben dem sehr warmen Klima, das eine große Herausforderung bei der Durchführung von Winterspielen darstellt, gab es zahlreiche weitere Probleme im Vorfeld des Turniers.

4.2.1 Klimaproblematik

Für eine Austragung der olympischen Winterspiele war die Wahl von Sotschi, mit ihren subtropischen Temperaturen, nahezu absurd. Die Durchschnittstem-

⁴³ <http://www.dertour.de>, Zugriff vom 17.06.2014

peratur der vorhergehenden Jahre ließen auf ein frühlingshaftes Wetter schließen. Die Veranstalter standen hierbei vor großen Problemen, denn sie hofften dass die Pisten bis zum Ende der Wettkämpfe halten würden. Die meisten Pisten lagen zum großen Teil in der prallen Sonne und viele Rennen fanden zur Mittagsstunde statt. Helfer präparierten die Pisten vor dem Start mit einer phosphathaltigen Salzmischung, um die Vereisung der Oberfläche zu gewährleisten.⁴⁴

4.2.2 Terrorangst /Terrorgefahr

Im Vorfeld der olympischen Winterspiele herrschte eine regelrechte Furcht vor Terror in Sotschi. Terrorwarnungen überschatteten die olympischen Winterspiele. Es gab zahlreiche Anhaltspunkte, um davon auszugehen, dass ein Terroranschlag nicht auszuschließen ist. Besonders der Tschetschene Doku Umarow machte Russlands Behörden und den Rest der Welt sorgen. Umarow, ein tschetschenischer Rebellenführer, hatte im Sommer 2013 mit einer Videobotschaft die Spiele von Sotschi als satanische Tänze auf den Knochen unserer Vorfahren bezeichnet und die Muslime Russlands aufgerufen die Spiele zu verhindern. Umarow war auch der Mann der zu den Anschlägen auf die olympischen Spiele aufgerufen hatte. Deshalb stieg die Nervosität aller Beteiligten, um die Winterspiele in Sotschi dramatisch an. Damit bei den Prestige-Spielen des russischen Präsidenten Wladimir Putin nichts passiert, riegelten circa 40.000 Geheimdienstler und Polizisten die Stadt vom Autoverkehr ab. Die Grenzschützer schlossen die circa vier Kilometer entfernte Grenze zu Abchasien für mehr als einen Monat, um keinerlei Risiko einzugehen. Zudem entwickelten Sicherheitskräfte ein mehrstufiges System der Personenkontrollen und durchleuchteten alle eingehenden Pakete. Doch all diese Maßnahmen linderten die Angst vor einem Anschlag auf die olympischen Winterspiele, besonders während der Eröffnungszeremonie nur mäßig. Durch den wachsenden Zweifel an den Si-

⁴⁴ <http://www.welt.de>, Zugriff vom 16.06.2014

cherheitsmaßnahmen, wollten andere Länder die Spiele sicherer gestalten. Wladimir Putin aber lehnte eine Zusammenarbeit mit den amerikanischen Behörden ab. Intern jedoch rüstete sich die USA für den Ernstfall und hielt bis zu zwei Kriegsschiffe und mehrere Transportflugzeuge bereit. Selbst die Athleten des US-Teams überließen nichts dem Zufall. Das Ski- und Snowboardteam hat die Sicherheitsfirma Global Rescue mit seinem Schutz beauftragt, um eine höhere Sicherheit zu gewährleisten.^{45 46}

4.2.3 Zwangsumsiedlungen

Die Errichtung von Hotels, Sportstätten sowie der Ausweitung der Infrastruktur brauchte in Sotschi sehr viel Platz und dieser musste zuerst geschaffen werden. Die Maßnahme waren Zwangsumsiedlungen. Nach Angaben des Bürgermeisters von Sotschi, wurden mehr als 480 Millionen Euro für die Umsiedlungen von Bürgern in neue Wohnungen ausgegeben. Laut Human Rights Watch wurden über 2.000 Familien umgesiedelt. Dabei spielte es keine Rolle ob die Familien wollten oder nicht. Wer sich wehrte bekam die Härte der Obrigkeit zu spüren. Die meisten Familien wurden dafür entschädigt, jedoch gab es einige Familien die keine Entschädigung erhalten haben.^{47 48}

4.2.4 Kostenprobleme

Die Kosten für die olympischen Winterspiele 2014 waren unglaublich. Der Preis für Putins Prestigeobjekt sprengt alle Rekorde. Rund 40 Milliarden Euro sollen die Spiele gekostet haben. Damit waren die Prestige-Spiele von Wladimir Putin fünfmal teurer als geplant und kostspieliger als alle 21 Vorgänger-Spiele zusammen. Neben Fehlplanungen, Misswirtschaft und Korruption sind in den

⁴⁵ <http://www.zeit.de>, Zugriff vom 16.06.2014

⁴⁶ <http://www.spiegel.de>, Zugriff vom 16.06.2014

⁴⁷ <http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de>, Zugriff vom 17.06.2014

⁴⁸ <http://www.ndr.de>, Zugriff vom 16.06.2014

meisten Fällen die Projekte der Infrastruktur die größten Kostentreiber. Es wurde die „Goldstraße“ errichtet, die eine Verbindung von der Küstenregion Sotschi und der Bergregion Krasnaja Poljana darstellt. Allein der Bau dieser Straße kostete rund 9 Milliarden Dollar, mehr als die Winterspiele 2010 in Vancouver insgesamt. Beim Bau der olympischen Sprungschanzen sollen die Auftragnehmer die Kosten um das 26-fache überzogen haben, zudem sollen auch die Kosten der Eishockey-Arenen um das 25-fache überzogen worden sein⁴⁹. Dem Internationalen Olympischen Komitee (IOC) sind diese Kostenexplosionen offiziell sehr unangenehm, denn die Höhe der Kosten schreckt viele Leute ab. Das IOC entschied sich für die Austragungsorte Sotschi (2014) und Pyeongchang (2018) für olympische Winterspiele anstatt für die wesentlich kostengünstigeren Austragungsorte Salzburg und München. Hier sieht man dass das Kostenproblem bisher nicht die oberste Priorität bei der Wahl eines Austragungsortes besitzt.⁵⁰

⁴⁹ <http://www.zeit.de>, Zugriff vom 17.06.2014

⁵⁰ <http://www.n-tv.de>, Zugriff vom 17.06.2014

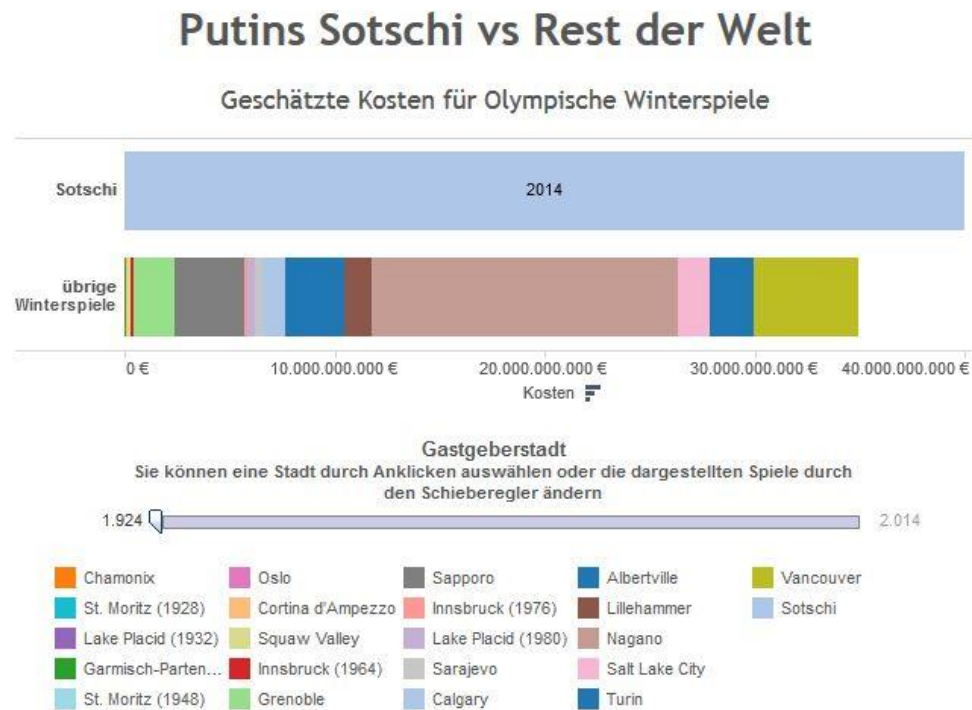


Abbildung 7: Kosten für Olympische Winterspiele⁵¹

In der Grafik ist zu sehen dass die Kosten der Winterspiele in Sotschi knapp 40 Milliarden Euro betrugen. Des Weiteren ist zu erkennen, dass alle übrigen / vorhergegangenen Winterspiele, Kosten mit knapp 35 Milliarden Euro verursachten.

⁵¹ <http://www.n-tv.de>, Zugriff vom 17.06.2014

5 Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Krisenmanagement der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi

In diesem Teil der Arbeit soll anhand von Fallbeispielen der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi aufgezeigt werden, wo Verbesserungspotential besteht beziehungsweise wie solche Problematiken und Krisen bei zukünftigen olympischen Winterspielen vermieden werden können. Hierbei wird vor allem Bezug auf die Handlungen des Internationalen Olympischen Komitees genommen, da diese Organisation für das komplette Krisenmanagement der olympischen Winterspiele in Sotschi verantwortlich war.

Neben den Handlungen des Internationalen Olympischen Komitees stehen natürlich auch die Handlungen des Ausrichterlandes in Bezug auf Zusammenarbeit mit anderen involvierten Ländern beziehungsweise auf Bereitschaft der Zusammenarbeit zwischen diesen Ländern im Fokus.

5.1 Handlungsempfehlung in Bezug auf das Klimaproblem

Das Klimaproblem war ein sehr heikles Thema vor, sowie während der olympischen Spiele in Sotschi. In Bezug auf das Klimaproblem in Sotschi hätte präventives Krisenmanagement betrieben werden müssen. Hierfür ist das Internationale Olympische Komitee zuständig. Die Anzeichen einer Krisensituation in Bezug auf das Klimaproblem waren zu erkennen. Deshalb muss mit einer präventiven Strategie vorgegangen werden. Hierbei ist die Szenariotechnik eine geeignete Strategie zur Krisenvermeidung / Krisenverminderung.

Es war bekannt, dass das Klima in Sotschi generell zu warm für eine Austragung von olympischen Winterspielen ist. Bei der Szenariotechnik wird großer Wert auf wahrscheinliche Zukunftsszenarien gelegt und dieses negative Extremszenario, war eine nicht mögliche Austragung der Winterspiele in Sotschi aufgrund des subtropischen Klimas. Deshalb werden Gegenmaßnahmen gesucht die gegen eine solche Bedrohung wirken. Diese Gegenmaßnahmen wa-

ren im Fall Sotschi das Auftragen einer phosphathaltigen Salzmischung, um die Vereisung der Oberfläche zu gewährleisten und die Schneelagerung, um für aufkommenden Schneemangel vorzusorgen. Nachdem geeignete Gegenmaßnahmen gefunden wurden, müssen diese Gegenmaßnahmen in den Medien verbreitet werden. Hierbei kommen Thomas Bach, Präsident des IOCs und Mark Adams, offizieller Kommunikationsdirektor des IOC ins Spiel. Durch eine erfolgreiche Krisenkommunikation dieser Beteiligten kann ein Problem beziehungsweise eine angehende Krise vermieden / vermindert werden.

5.2 Handlungsempfehlung in Bezug auf die Terrorgefahr

Die Terrorgefahr beziehungsweise die Terrorwarnungen vor- und während der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi verbreiteten Angst und Schrecken bei allen Beteiligten. Deshalb wurden laut Medienberichten rund 1,4 Milliarden Euro in die Sicherheit der Spiele investiert⁵². Circa 40.000 Einsatzkräfte waren für die Sicherheit während der Spiele zuständig. Jedoch war die Zusammenarbeit des Präsidenten Putin mit anderen Ländern, wie zum Beispiel den USA, mangelhaft. Eine Zusammenarbeit mit US-Experten lehnte Putin ab. Jedoch muss die Sicherheit der Spiele im höchsten Maße gewährleistet werden. Somit sollte das IOC in Zukunft eingreifen dürfen und müssen, wenn es um die Sicherheit von Besuchern und vor allem der Athleten geht.

Eine zusätzliche Maßnahme, um das Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, ist die Kommunikation der erbrachten Sicherheitsmaßnahmen mit den Medien. Hierfür sind der Präsident des IOC und der Kommunikationsdirektor des IOC zuständig. Die erbrachten Maßnahmen für die Sicherheit der Spiele wurden nicht ausreichend in den Medien kommuniziert und somit fühlten sich die Teilnehmer vor und während der olympischen Spiele nicht sehr sicher. Um diese Kommunikati-

⁵² <http://www.deutschlandradiokultur.de>, Zugriff vom 21.06.2014

on während einer angehenden Krise zu verbessern, müssen vorerst die Goldenen Regeln der Krisenkommunikation beachtet werden.

Die relevanten Informationen sollen in kurzen, einfachen Sätzen kommuniziert werden und so einfach wie möglich gehalten werden, sodass die Verständlichkeit der Informationen gewährleistet ist. Auf keinen Fall dürfen Fehlinformationen verbreitet werden, denn es sollen nur Fakten und Informationen berichtet werden die der Wahrheit entsprechen. Durch einen schnellen Informationsfluss werden alle Beteiligten über den aktuellen Stand und über Neuigkeiten informiert. Zudem spielt die Konsistenz eine wichtige Rolle. Glaubwürdigkeit kann nur hergestellt werden, wenn die Rollen der Kommunikatoren klar verteilt sind. Dieser Ansatz der Konsistenz ist bei der Krisenkommunikation des IOC schon zu erkennen, da Thomas Bach und Mark Adams für die Krisenkommunikation zuständig sind.

5.3 Handlungsempfehlung in Bezug auf die Wahl des Ausrichterlandes

Das Internationale Olympische Komitee ist für die Wahl der Austragungsorte der olympischen Spiele verantwortlich. Bei der Wahl des Austragungsortes für die olympischen Winterspiele 2014 gab es die Wahl zwischen Salzburg, Sotschi und Pyeongchang. Das Internationale Olympische Komitee entschied sich für die Austragung der Winterspiele 2014 in Sotschi, Russland. Hierbei war Präsident Wladimir Putin ein wichtiger Baustein, denn er setzte sich stark für eine Austragung in seinem Land ein.

Großer Kritikpunkt jedoch ist, warum das IOC sich für die Austragung in Sotschi entschieden hat. Es gibt eine Arbeitsgruppe des IOC, die alle Bewerbungen für eine Ausrichtung der olympischen Spiele prüft und entscheidet, welche Orte geeignet für eine Austragung sind. Diese Arbeitsgruppe entschied, dass die

Orte Jaca, Sofia, Borjomi und Almaty nicht das erforderliche Potential für eine Austragung haben. Sotschi, Pyeongchang und Salzburg hatten das Potential.⁵³

Bei einer genauen und gründlichen Durchleuchtung der Austragungsorte hätte die Entscheidung einer Austragung gegen Sotschi fallen müssen. Dies erschließt sich aus der Lage und an den Gegebenheiten in Sotschi. Das Klima ist untauglich für eine Ausrichtung von Olympischen Winterspielen und es waren zum Zeitpunkt dieser Wahl nahezu keine Hotels, keine Stadien und keine ausreichende Infrastruktur vorhanden. Daher muss das IOC bei der Wahl des Austragungsortes näher auf die Gegebenheiten des Austragungsortes achten und vor allem auf die Kosten, die eine solche Olympiade mit sich bringt. Dies gelingt durch klare Vorschriften und Regeln bei den Bewerbern für olympische Spiele.

5.4 Generelle Handlungsempfehlungen für zukünftige olympische Spiele

5.4.1 Krisenkommunikationsplan

Im Bereich des Krisenmanagements spielt die Kommunikation eine entscheidende Rolle, denn mit einer erfolgreichen Krisenkommunikation kann ein Problem und ihre Auswirkungen im Rahmen gehalten werden. Aus diesem Grund muss sich das IOC mit den jeweiligen Organisationskomitees für die olympischen Spiele, im Fall Sotschi mit dem Sochi 2014 Organizing Committee, abstimmen und einen Krisenkommunikationsplan entwickeln.

Ein Krisenkommunikationsplan legt den Informationsfluss nach innen und außen sowie das Informationsverhalten gegenüber Medien, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit fest. Die wichtige Frage, die sich stellt ist: Wer informiert wen?

⁵³ <http://web.archive.org>, Zugriff vom 20.06.2014

Momentan teilt sich Mark Adams die Arbeit der Kommunikation beziehungsweise Krisenkommunikation mit Dirk Bach. Außerdem beinhaltet ein Krisenkommunikationsplan sämtliche relevanten Adressen von Behörden, Verbänden, dem Auswärtigen Amt, dem Roten Kreuz etc. Zudem umfasst der Plan eine zeitliche Abfolge der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente, Sprachregelungen und vorformulierte Statements.⁵⁴ Durch die Erarbeitung dieses Plans ist es möglich, eine durchgehende Strategie zu verfolgen, die eine einheitliche Kommunikation zur Folge hat. Somit kann eine geregelte Krisenkommunikation bei den zukünftigen Olympischen Spielen erreicht werden.

5.4.2 Krisenstabsübungen

Führer des Krisenstabs im Fall des Internationalen Olympischen Komitees und den Organisationskomitees der Austragungsländer ist der Präsident Dirk Bach, der von den Mitgliedern des Krisenstabs bei Beurteilungen der Lage unterstützt wird und dem Entscheidungsvorlagen vorbereitet werden. Eine Krisenstabsübung hat den Zweck, interne Abläufe und Methoden der Entscheidungsfindung zu üben, sowie die im Krisenkommunikationsplan erarbeiteten Richtlinien, Sprachregelungen und vorformulierten Statements zu üben. Durch diese Krisenstabsübungen ist es dem IOC möglich, das Real – Case Szenario nachzustellen, um somit für den Ernst der Lage vorbereitet zu sein. Somit kann der Krisenmanagementbereich des IOC verbessert beziehungsweise professioneller gestaltet werden.

⁵⁴ Roselieb, Dreher, 2008, S. 75

6 Schlussbetrachtung

Eine Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es theoretische Grundkenntnisse im Bereich des Krisenmanagements zu geben, um diese im Nachhinein praktisch anzuwenden. Es wurden die verschiedenen Ebenen des Krisenmanagements bearbeitet, auf die verschiedenen Strategien hingewiesen und speziell auf den Bereich der Krisenkommunikation eingegangen.

Eine weitere Zielsetzung war der Einblick in die Organisation der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi und der Analyse des Austragungsortes Sotschi. Bei der Analyse wurde eingehend auf die Krisen und Problematiken eingegangen, die es vor der Austragung der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi gab. Diese Krisen und Problempunkte waren Anhaltspunkt für den abschließenden Bereich der Arbeit, den Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Krisenmanagement der olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi.

Diese Handlungsempfehlungen beziehen sich hauptsächlich auf die Handlungen des Internationalen Olympischen Komitees bei zukünftigen olympischen Spielen. In der Arbeit wurde aufgezeigt mit welchen verschiedenen Strategien das IOC sich im Bereich des Krisenmanagements verbessern kann und wie bei zukünftigen olympischen Spielen Probleme und Krisen vermieden beziehungsweise vermindert werden können. Diese Handlungsempfehlungen sollen einen Weg aufzeigen, der eine langfristige Strategie verfolgt, um die olympischen Spiele und die gesamte olympische Bewegung in ein positiveres Licht zu rücken.

Literaturverzeichnis

Internetquellen:

Ibim:

<http://www.ibim.de/pl+orga/1-1.htm>

PRGS:

- http://www.prgs.de/fileadmin/user_upload/Downloads/PRGS_Imagebrochure_D.pdf, S. 34

Onpulson.de GbR:

- <http://www.onpulson.de/lexikon/2705/krisenmanagement/>

Economia:

- <http://www.economia48.com/deu/d/krisenmanagement/krisenmanagement.htm>

Gabler:

- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10532/krisenmanagement-v11.html>

Bibliotheksportal:

- <http://www.bibliotheksportal.de/index.php?id=620>

Betriebswirtschaft Info:

- <http://www.betriebswirtschaft.info/2023.html>

Wirtschaftslexikon:

- <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/fr%C3%BCherkennungsmodelle/fr%C3%BCherkennungsmodelle.htm>

- <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/szenariotechnik/szenariotechnik.htm>
- <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/sanierung/sanierung.htm>

Sicherheitswiki:

- http://sicherheitswiki.org/wiki/Crisis_Intelligence

Advicepartners GmbH:

- <http://www.advicepartners.de/unsere-leistungen/ukk/krisenstab.html>

Verismo GmbH:

- <http://www.verismo.ch/content/krisenstabs%C3%BCbung>

Controllingportal:

- <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Szenario-Analyse.html>

Bayerische Landesanstalt für Wald- und Forstwirtschaft:

- http://www.waldwissen.net/waldwirtschaft/schaden/fva_szenariotechnik_ak1/fva_szenariotechnik_ak1_1.gif
- http://www.waldwissen.net/waldwirtschaft/schaden/fva_szenariotechnik_ak1/index_DE

Zukunftsinstitut Horx GmbH:

- <http://www.horx.com/zukunftsforschung/2-08.aspx>

förderland:

- <http://www.foerderland.de/mittelstand/verkauf-des-unternehmens/liquidation/>

Die Zeit:

- <http://www.zeit.de/politik/ausland/2014-02/sotschi-doku-umarow-terror>
- <http://www.zeit.de/sport/2014-01/nawalny-sotschi-kosten-olympia>

Spiegel Online GmbH:

- <http://www.spiegel.de/sport/wintersport/sotschi-usa-sorgen-sich-um-sicherheit-in-sotschi-a-944594.html>

Die Welt:

- <http://www.welt.de/sport/olympia/article124787454/Mildes-Wetter-gefaehrdet-Wettbewerbe-in-Sotschi.html>

Deutsche Wirtschaftsnachrichten:

- <http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2013/08/12/sotschi-zwangsumsiedlungen-wegen-der-olympischen-spiele/>

NDR:

- <http://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/weltbilder/Zwangsumsiedlung-fuer-Olympia,sotschi169.html>

Tagesschau:

- http://www.tagesschau.de/multimedia/bilder/karte186~_v-videowebl.jpg

Der Touristik Frankfurt GmbH & Co. KG:

- <http://www.dertour.de/static/dertour/images/olympia/sochi-2014/sochi-sportstaetten-lage.jpg>

N-TV:

- <http://www.n-tv.de/sport/Winterspiele-loesen-stets-Kostenlawinen-aus-article12407691.html>

Olympic.org

- <http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=organisation>
- <http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=presidents>
- <http://www.olympic.org/ioc-governance-organising-committees>
- <http://www.olympic.org/ioc-governance-organising-committees?tab=main-tasks>

GamesBids.com:

- http://web.archive.org/web/20070314234625/http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_1074.pdf

Deutschlandradiokultur:

- http://www.deutschlandradiokultur.de/russland-sotschi-verschaerft-sicherheitsmassnahmen.1046.de.html?dram:article_id=273925

Buchquellen:

Andre Lampel: Der handlungstheoretische Ansatz: Die lernende Organisation nach Argyris / Schön, GRIN Verlag, 2010

Ulrich Krystek: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Unternehmungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987

Florian Ditges, Peter Höbel, Thorsten Hofmann: Krisenkommunikation, 1. Auflage, UVK, 2008

Frank Roselieb: Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nummer 512, Kiel, 1999

Norbert Baumgärtner: Risiko-und Krisenkommunikation – Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie, Dr. Hut, 2005

Mark Mette, Strategisches Management im Konjunkturzyklus, Deutscher Universitäts-Verlag, 1999

Richard Federowski, Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement, Gabler Verlag, 2009

Nicola Ajjane, Krisenmanagement und Krisenkommunikation in Unternehmen, 2004

Thomas Hutzschenreuter, Torsten Griess-Nega, Krisenmanagement: Grundlagen – Strategien - Instrumente, Gabler Verlag 2006

Tobias Nolting, Ansgar Thießen, Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

Hartwin Möhrle, Petra Hoffmann; Risiko- und Krisenkommunikation, Helios Media GmbH, Berlin 2012

Andreas Sternfeldt, Sotschi – Russische Schwarzmeerküste und Kaukasus, 1.Auflage, Trescher Verlag, 2013

Katharina Helbig, Die Pressefreiheit in China im Kontext der Vergabe der Olympischen Spiele, 1.Auflage, GRIN Verlag, Norderstedt, 2008

Frank Roselieb, Marion Dreher, Krisenmanagement in der Praxis, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname